



**BOMBEIRO  
MILITAR  
ALAGOAS**



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

# **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 2020-2024**

**MACEIÓ  
2025**

**COMANDANTE GERAL:**

Cel BM Sérgio André Silva Verçosa

**SUBCOMANDANTE GERAL:**

Cel BM Eduardo Hércules da Silva Justo

**ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO:**

Ten Cel BM Marcos Paulo Seara Barbosa

Cap BM Débora Cristina de Oliveira Ferreira

Estagiário Luiz Ladeira Ramalho de Castro



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. FINALIDADE.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. OBJETIVOS.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>4. RESULTADO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2024.....</b>                       | <b>7</b>  |
| <b>6. EXECUÇÃO DOS TEMAS ESTRATÉGICOS NO CICLO 2020-2024.....</b>                   | <b>9</b>  |
| <b>7. DESEMPENHO DOS SETORES NO CICLO 2020-2024.....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>8. EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM FUNÇÃO DO TEMPO.....</b>                            | <b>12</b> |
| <b>9. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA OFICINA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b> | <b>13</b> |
| <b>10. LIÇÕES APRENDIDAS.....</b>   | <b>14</b> |
| 10.1 Engajamento dos setores na gestão estratégica.....                             | 14        |
| 10.2 Monitoramento e controle das metas no âmbito setorial.....                     | 14        |
| 10.3 Atribuição de metas e entregas aos setores e comissões.....                    | 15        |
| 10.4 Emprego dos oficiais de ligação.....   | 15        |
| 10.5 Gestão das reuniões de monitoramento estratégico.....                          | 15        |
| 10.6 Gestão dos indicadores institucionais.....                                     | 16        |
| 10.7 Gestão de projetos estratégicos.....   | 16        |
| 10.8 Governança corporativa.....  | 17        |
| 10.9 Cultura organizacional.....  | 17        |
| <b>11. PRESCRIÇÕES DIVERSAS.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>12. REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>21</b> |

## 1. FINALIDADE

O presente relatório tem por objetivo apresentar uma avaliação da gestão estratégica do CBMAL referente ao ciclo 2020-2024, contemplando os resultados alcançados pela Corporação frente aos objetivos estratégicos estabelecidos para o período.

Para essa finalidade, foi realizada uma análise das avaliações resultantes da Oficina de Avaliação do Plano Estratégico, que ocorreu no dia 20 de agosto de 2024, em conjunto com as informações obtidas nos relatórios de gestão anuais publicados, em atenção ao que preconiza o art. 27 da Portaria n. 418/2021-GCG, publicada no BGO n. 207, de 09 de novembro de 2021, que institui a Política de Gestão Estratégica (PGE) do CBMAL, a seguir:

Art. 27. Os resultados alcançados pelo CBMAL frente aos objetivos estratégicos e às prioridades de gestão serão organizados, anualmente, na forma de um Relatório de Gestão, a ser apresentado pela DPO ao Comandante Geral em reunião junto ao Conselho de Políticas Estratégicas.

Parágrafo único - O Relatório de Gestão deverá oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas do CBMAL, no contexto vigente, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos.

## 2. OBJETIVOS

- Verificar o alcance dos objetivos e temas estratégicos do Plano Estratégico 2020-2024;
- Registrar o desempenho dos setores do CBMAL quanto à execução do Plano;
- Analisar a execução da estratégia do CBMAL em função do tempo;
- Avaliar o feedback dos setores relacionados à gestão estratégica vigente na Corporação;
- Levantar pontos fortes, fraquezas e sugestões de melhorias junto aos setores envolvidos;
- Registrar as lições aprendidas no decorrer do ciclo;
- Propor ações corretivas necessárias ao ajuste do rumo da gestão estratégica no CBMAL.

## 3. METODOLOGIA

Aprovado mediante a Portaria nº 099/2020 – GCG, publicada no BGO nº 099, de 28 de maio de 2020, o Plano Estratégico 2020-2024 é o instrumento de gestão que delineia a estratégia organizacional do CBMAL em nível macro, estabelecendo os objetivos a serem perseguidos no longo prazo e as iniciativas necessárias para tal.

Os planos de gestão anuais tiveram por finalidade estabelecer as condições de execução da estratégia organizacional para o ciclo 2020-2024,

atribuindo metas e entregas aos diferentes setores da corporação, com base nas iniciativas estratégicas.

Iniciada a fase de execução do Plano, estabeleceu-se o processo de monitoramento estratégico, que se dispôs ao acompanhamento, controle e avaliação continuada das ações.

Como meio de formalização do cumprimento de metas e entregas por parte dos setores, recorreu-se ao Sistema de Gestão Estratégica (SGE). Os resultados alcançados foram reportados nesta ferramenta, registrando-se a devida evidência de produtividade. Neste mesmo canal, puderam ser acostadas as razões e justificativas que levaram à não execução de determinada meta ou mesmo ao seu cumprimento parcial.

Em nível setorial, a estratégia foi esmiuçada em planos de ações e tarefas, as quais, sob orientação da Assessoria de Planejamento e Orçamento, deveriam ser inseridas diretamente no SGE.

Nas Reuniões de Monitoramento Estratégico (RMEs), foram apresentados os resultados da evolução das metas, iniciativas e objetivos estratégicos, dentre outros assuntos relacionados à gestão estratégica da Corporação. A participação nestas reuniões é devida aos Comandantes, Chefes e Diretores, além dos Oficiais de Ligação, que atuam como ponto focal dos setores junto à APO.

Encerrado o ciclo 2020-2024, o presente instrumento organiza e apresenta os resultados estratégicos alcançados pela Corporação nos últimos cinco anos. Abarca, ainda, um compêndio de lições aprendidas, sugerindo as ações corretivas para o aprimoramento do processo de gestão estratégica na instituição para o novo ciclo.

Para fins de avaliação, toma-se por base o cumprimento total das metas e entregas previstas no Plano Estratégico 2020-2024. Assim, sob viés quantitativo, foi possível aferir o percentual do alcance dos objetivos e temas estratégicos propostos.

Há de se ressaltar, porém, que não foram objeto deste relatório a análise qualitativa das metas e entregas, haja vista que a proposta de ações foi decorrente de um diagnóstico prévio em cada uma das áreas, sustentado pelos setores envolvidos, o que denota a importância de cada uma delas para o desenvolvimento organizacional.

Frisa-se, ainda, que os resultados ora apresentados tão somente se baseiam no cumprimento das ações previstas no Plano Estratégico. Portanto, não abarcam o trabalho ordinário dos diversos setores e pessoas envolvidas nas rotinas operacionais e administrativas da Corporação, essenciais ao seu funcionamento cotidiano.

Além dos resultados referentes às metas e objetivos, esse relatório incluirá dados da oficina de avaliação estratégica realizada ao final do ciclo planejado. Essa oficina permitiu o feedback dos setores sobre a gestão estratégica da Corporação, identificando pontos fortes, fraquezas e sugestões de melhorias. Essa análise qualitativa complementará a avaliação quantitativa, proporcionando uma visão abrangente do desempenho da Corporação e fundamentando futuras ações e estratégias.

Em sendo assim, de maneira a facilitar a análise a seguir apresentada, é por demais importante revisar os principais componentes da estratégia organizacional, reunidos em seu mapa estratégico, que, de maneira resumida, norteia o desenvolvimento da instituição.





*Proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente.*



*Até 2024, ser uma instituição moderna e eficiente, atuando com qualidade na prestação de serviços de bombeiro*



**Sociedade**

## OPERACIONAL

Fortalecer ações preventivas contra incêndios e emergências

Aperfeiçoar a gestão operacional

Ampliar a cobertura e o portfólio de serviços

## COMUNICAÇÃO

Zelar pela imagem da instituição

## GOVERNANÇA E GESTÃO

Aprimorar a responsabilidade socioambiental



**Processos internos**

## PESSOAS

Reestruturar as atividades de correição

## TECNOLOGIA

Promover soluções e recursos tecnológicos

## INFRAESTRUTURA

Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas

Aperfeiçoar a gestão corporativa

Aprimorar o sistema de governança



**Aprendizado e crescimento**

Otimizar a gestão de pessoas

Valorizar o profissional bombeiro militar

Promover a saúde e a qualidade de vida do bombeiro militar

## CONHECIMENTO

Aperfeiçoar a educação corporativa

Desenvolver a doutrina operacional e a gestão do conhecimento



**Financeira**

## ORÇAMENTO E FINANÇAS

Aumentar a capacidade de arrecadação

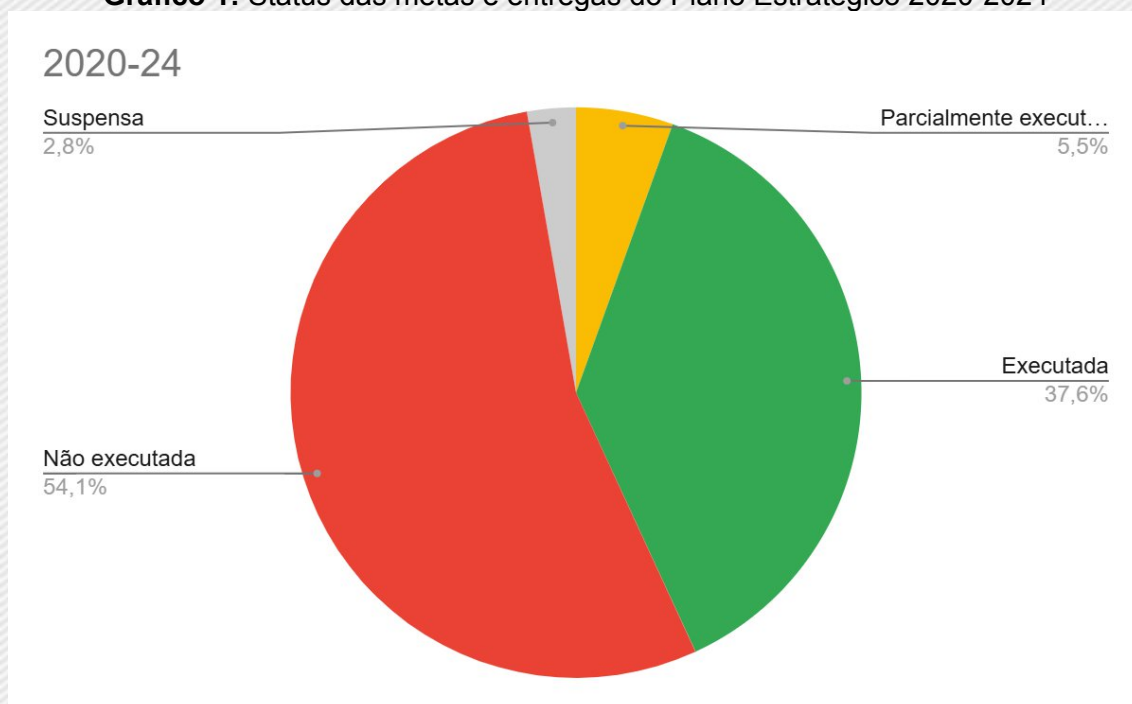
Assegurar a qualidade da gestão orçamentária e financeira



#### 4. RESULTADO GERAL DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2024

O Plano Estratégico 2020-2024 teve **execução de 37,6%**, que corresponde aos resultados obtidos da execução total de **246 (duzentos e quarenta e seis) das 654 (seiscentas e cinquenta e quatro) metas e entregas** previstas neste ciclo de gestão para o CBMAL, conforme se percebe no gráfico a seguir.

**Gráfico 1:** Status das metas e entregas do Plano Estratégico 2020-2024



**Fonte:** Elaborado pela APO, com base nos dados do SGE

Deste total, ainda, 36 (trinta e seis) ações foram parcialmente executadas; 18 (dezoito) constam como suspensas; e 354 (trezentas e cinquenta e quatro) não foram executadas pelos órgãos responsáveis.

Cabe ressaltar que, como base para a apresentação dos resultados compilados neste relatório, recorreu-se aos dados contidos no Sistema de Gestão Estratégica, por ser esta a ferramenta oficial adotada para o reporte da execução das metas e entregas por parte dos setores, acompanhada da respectiva evidência de produtividade.

Finalizada essa apresentação global, é realizada, a seguir, a exposição pormenorizada dos resultados obtidos, de acordo com os objetivos e temas estratégicos previamente definidos pela instituição.



## 5. RESULTADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO CICLO 2020-2024

O quadro abaixo apresenta os percentuais dos resultados obtidos em cada um dos 17 (dezessete) objetivos estratégicos da Corporação, analisados frente ao percentual de execução das respectivas metas e entregas previstas para o ciclo 2020-2024.

| Nº           | OBJETIVO ESTRATÉGICO  | METAS E ENTREGAS 2020-2024<br>(EXECUÇÃO % ) |               |               |               |
|--------------|---|---|---------------|---------------|---------------|
|              |   | 2020/21                                     | 2022          | 2023          | 2024          |
| 1            | Fortalecer as ações preventivas contra incêndios e emergências                    | 64,70%                                      | 100,00%       | 88,89%        | 70,00%        |
| 2            | Aperfeiçoar a gestão operacional  | 61,90%                                      | 28,57%        | 27,27%        | 33,33%        |
| 3            | Ampliar a cobertura e o portfólio de serviços                                     | 1000,00%                                    | 80,00%        | 40,00%        | 33,33%        |
| 4            | Aperfeiçoar a gestão corporativa  | 62,5%                                       | 22,22%        | 33,33%        | 66,7%         |
| 5            | Aprimorar o sistema de governança   | 79,17%                                      | 50,00%        | 100,00%       | 75,00%        |
| 6            | Aprimorar a responsabilidade socioambiental                                       | 49,35%                                      | 28,57%        | 37,50%        | 100,00%       |
| 7            | Zelar pela imagem da instituição  | 28,56%                                      | 16,67%        | 0,00%         | 20,00%        |
| 8            | Otimizar a gestão de pessoas  | 80,00%                                      | 100,00%       | 75,00%        | 60,00%        |
| 9            | Valorizar o profissional bombeiro militar   | 66,66%                                      | 50,00%        | 50,00%        | 16,7%         |
| 10           | Promover a saúde e a qualidade de vida dos bombeiros militares                    | 5,12%                                       | 17,39%        | 26,09%        | 52,63%        |
| 11           | Reestruturar as atividades de correição   | 50,00%                                      | 100,00%       | 0,00%         | 83,3%         |
| 12           | Aperfeiçoar a educação corporativa  | 15,07%                                      | 10,00%        | 71,43%        | 50,00%        |
| 13           | Desenvolver a doutrina operacional e a gestão do conhecimento                     | 15,38%                                      | 16,67%        | 50,00%        | 75,00%        |
| 14           | Prover soluções e recursos tecnológicos   | 21,43%                                      | 16,67%        | 25,00%        | 25,00%        |
| 15           | Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas | 25,00%                                      | 100,00%       | 100,00%       | 22,2%         |
| 16           | Aumentar a capacidade de arrecadação  | 83,30%                                      | 60,00%        | 40,00%        | 100,00%       |
| 17           | Assegurar a qualidade da gestão orçamentária e financeira                         | 83,30%                                      | 25,00%        | 75,00%        | 20,00%        |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>52,44%</b>                               | <b>34,10%</b> | <b>46,09%</b> | <b>50,78%</b> |



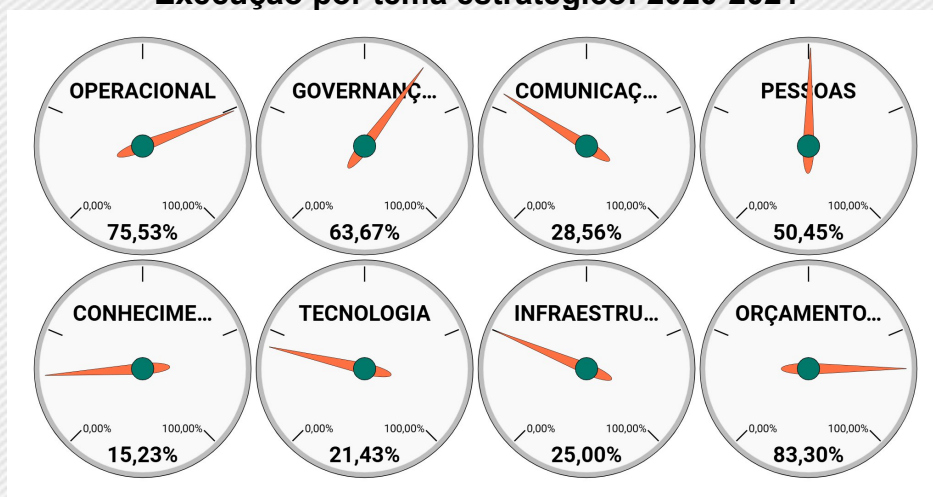
## 6. EXECUÇÃO DOS TEMAS ESTRATÉGICOS NO CICLO 2020-2024

Conforme se observa no Mapa Estratégico 2020-2024, cada Objetivo Estratégico a ser alcançado pelo CBMAL foi agrupado em um dos 8 Temas Estratégicos. Neste sentido, transpondo a análise das metas e entregas para este nível, obtém-se a seguinte relação percentual entre o que foi executado e o total:

| TEMA ESTRATÉGICO                | METAS E ENTREGAS 2020-2024<br>(EXECUÇÃO % ) |         |         |        |
|---------------------------------|---|---------|---------|--------|
|                                 | 2020/21                                     | 2022    | 2023    | 2024   |
| <b>1 - Operacional</b>          | 75,53%                                      | 64,70%  | 52,00%  | 46,43% |
| <b>2 - Governança e gestão</b>  | 63,67%                                      | 28,00%  | 42,11%  | 84,62% |
| <b>3 - Comunicação</b>          | 28,56%                                      | 16,67%  | 0,00%   | 20,00% |
| <b>4 - Pessoas</b>              | 50,45%                                      | 37,14%  | 33,33%  | 52,78% |
| <b>5 - Conhecimento</b>         | 15,23%                                      | 11,54%  | 66,67%  | 55,56% |
| <b>6 - Tecnologia</b>           | 21,43%                                      | 16,67%  | 25,00%  | 25,00% |
| <b>7 - Infraestrutura</b>       | 25,00%                                      | 100,00% | 100,00% | 22,22% |
| <b>8 - Orçamento e finanças</b> | 83,30%                                      | 38,46%  | 55,56%  | 63,64% |

Nos gráficos a seguir, em uma visão complementar, há uma representação do resultado das metas e entregas em cada um dos temas estratégicos, considerando o percentual executado e o total planejado.

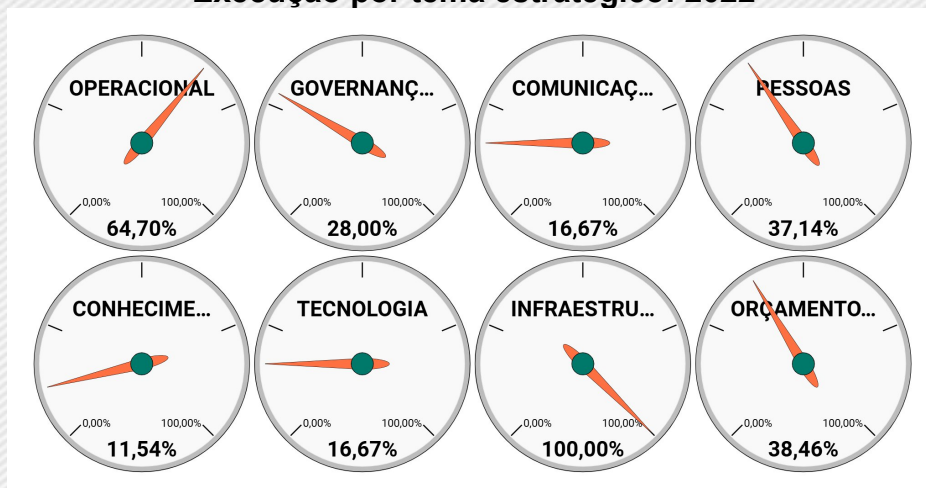
### Execução por tema estratégico: 2020-2021



Fonte: Elaborado pela APO, com base nos dados do SGE

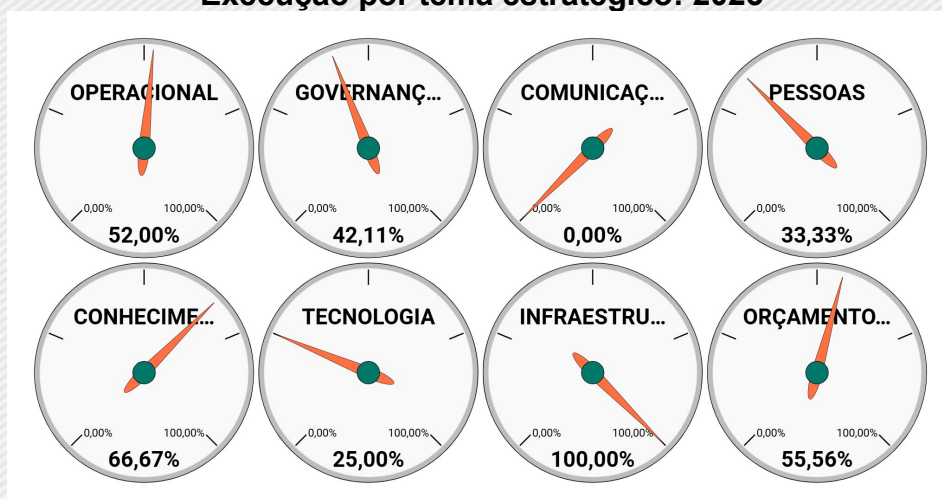


### Execução por tema estratégico: 2022



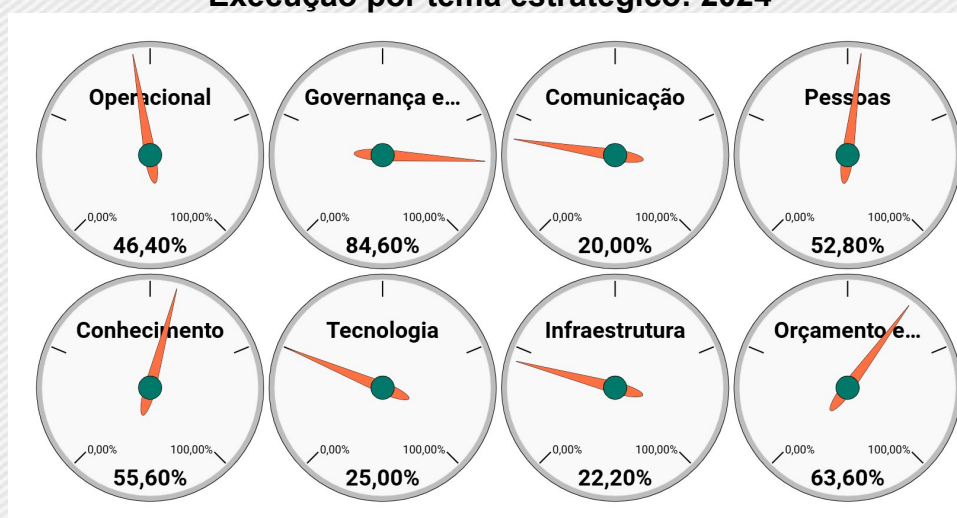
Fonte: Elaborado pela APO, com base nos dados do SGE

### Execução por tema estratégico: 2023



Fonte: Elaborado pela APO, com base nos dados do SGE

### Execução por tema estratégico: 2024



Fonte: Elaborado pela APO, com base nos dados do SGE



## 7. DESEMPENHO DOS SETORES NO CICLO 2020-2024

No quadro a seguir, consta o resultado do levantamento das metas e entregas por setor responsável em relação ao quantitativo total previsto no Plano Estratégico 2020-2024:

| <b>METAS / ENTREGAS</b> | <b>EXECUÇÃO %</b> |               |               |               |
|-------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>SETOR</b>            | <b>2020/21</b>    | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   |
| <b>APO</b>              | 72,22%            | 63,64%        | 59,05%        | 93,33%        |
| <b>ASCOM</b>            | 33,33%            | 30,00%        | 22,22%        | 60,00%        |
| <b>COBRM</b>            | 76,92%            | 42,86%        | 55,00%        | 33,33%        |
| <b>COBI</b>             | 53,85%            | 0,00%         | 25,00%        | 20,00%        |
| <b>CORREG</b>           | 63,64%            | 66,67%        | 50,00%        | 71,43%        |
| <b>DAL</b>              | 33,33%            | 100,00%       | 100,00%       | 14,33%        |
| <b>DAT</b>              | 64,70%            | 100,00%       | 80,00%        | 60,00%        |
| <b>DE</b>               | 12,24%            | 15,63%        | 60,56%        | 66,67%        |
| <b>DF</b>               | 75,00%            | 16,67%        | 100,00%       | 0,00%         |
| <b>DP</b>               | 75,00%            | 77,78%        | 71,43%        | 57,14%        |
| <b>DS</b>               | 8,33%             | 14,29%        | 22,72%        | 33,33%        |
| <b>DTI</b>              | 25,00%            | 22,22%        | 33,33%        | 27,27%        |
| <b>EMG</b>              | -                 | 100,00%       | 33,33%        | 14,33%        |
| <b>GCG</b>              | 85,71%            | 0,00%         | 100,00%       | 0,00%         |
| <b>Sec.Geral</b>        | 33,33%            | 0,00%         | 0,00%         | 33,33%        |
| <b>Comissões</b>        | 45,45%            | 12,50%        | 7,69%         | 100%          |
| <b>Total</b>            | <b>50,54%</b>     | <b>34,10%</b> | <b>46,09%</b> | <b>50,78%</b> |



## 8. EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM FUNÇÃO DO TEMPO

O gráfico a seguir traz a evolução na taxa de execução do Plano Estratégico 2020-2024.



**Fonte:** Elaborado pela DPO, com base nos dados do SGE

Na série histórica, permanece o primeiro Plano de Gestão (2020-21) como o exercício de melhor desempenho (52,44%). Se comparado aos anos anteriores, há um aumento na execução das ações de interesse estratégico no Plano de Gestão 2024, passando a taxa de execução de 34,10% (2022) para 46,1% (2023) e 50,78% (2024).

## 9. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA OFICINA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A Oficina de Avaliação da gestão estratégica do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas reuniu Comandantes, Chefes, Diretores, Assessores e Oficiais de Ligação para uma análise aprofundada dos avanços e desafios no Plano Estratégico 2020-2024. Durante o encontro, os participantes avaliaram diversos aspectos, oferecendo *insights* valiosos sobre a eficácia e adequação das estratégias propostas.

O Plano Estratégico foi considerado relevante, útil e com um período de abrangência apropriado, mas surgiram observações quanto à assertividade e flexibilidade, indicando a necessidade de ajustes para uma adaptação mais eficaz às demandas dinâmicas da Corporação. Os temas e objetivos estratégicos, bem como a estrutura em planos de gestão anuais, foram bem avaliados por permitirem um acompanhamento mais sistemático das ações.



Quanto ao uso de indicadores, embora reconhecida sua importância, houve críticas à quantidade, à medição e ao reporte das informações, sugerindo dificuldades na gestão de dados pela instituição. Além disso, 62% dos participantes classificaram a quantidade de ações sob a responsabilidade de cada setor como moderada, o que aponta para a necessidade de uma revisão para melhor distribuição de tarefas.

O papel do Oficial de Ligação junto à Assessoria de Planejamento foi destacado como essencial, enquanto a falta de conhecimento de muitos militares sobre metas e entregas dos setores revelou a necessidade de uma comunicação mais eficiente. A avaliação dos processos e ferramentas de gestão indicou insatisfações com o cumprimento de prazos, divisão de tarefas e acompanhamento do plano. O Sistema de Gestão Estratégica (SGE) foi amplamente criticado, sendo considerado burocrático e confuso por quase metade dos participantes. Já as Reuniões de Monitoramento Estratégico (RME) foram vistas como importantes, mas insuficientemente frequentes e eficientes, refletindo uma carência de integração entre setores nas atividades estratégicas.

Na análise das atividades setoriais, observou-se que o planejamento das ações e metas foi pouco priorizado, evidenciando a predominância de rotinas administrativas sobre as iniciativas estratégicas. Quanto ao alcance dos objetivos estratégicos, a maioria dos participantes considerou-os “alcançados em grande parte” ou “parcialmente alcançados”, sinalizando desafios persistentes.

Entre os pontos fortes do planejamento estratégico, destacaram-se a organização e o avanço nas iniciativas. As sugestões de melhoria mencionaram a necessidade de ampliar o conhecimento da tropa sobre o plano, estabelecer indicadores mais realistas, promover mais reuniões de assessoramento com os oficiais de ligação, desburocratizar o SGE e incentivar discussões frequentes sobre metas e entregas.

A oficina evidenciou pontos críticos que poderão subsidiar a elaboração do novo plano para 2025-2029. O aprimoramento das práticas e ferramentas da gestão estratégica será crucial para uma execução e monitoramento mais eficientes. Dessa forma, o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas se prepara para enfrentar desafios futuros e continuar a prestar um serviço de excelência à população.

## **10. LIÇÕES APRENDIDAS**

Apresentados os dados pertinentes à execução do Plano Estratégico 2020-2024, torna-se igualmente importante o registro das lições aprendidas no decorrer de todo o ciclo de gestão. Este processo de revisão pós-ação colabora para a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua da gestão estratégica no âmbito da instituição.

Neste sentido, consideram-se como oportunidades de melhoria os pontos a seguir identificados pela Assessoria de Planejamento e Orçamento, na condição de guardião da metodologia de gestão estratégica do CBMAL:



## **10.1 Engajamento dos setores na gestão estratégica**

Em que pese a gestão participativa tenha sido adotada como princípio regente no atual ciclo estratégico, é perceptível o baixo engajamento de alguns setores nas ações pertinentes ao planejamento estratégico da corporação.

Na prática, esse tipo de postura reverbera nas ocorrências a seguir identificadas:

- Descumprimento de prazos das metas e entregas;
- Baixa execução das metas e entregas;
- Desatenção ao escopo proposto para as metas e entregas;
- Baixa assiduidade dos gestores nos atos pertinentes à gestão estratégica;
- Alimentação inadequada, pendente ou intempestiva do SGE.

Com relação aos apontamentos de necessidades de melhorias no SGE, ressalta-se que está no planejamento do ITEC a sua atualização para a ferramenta chamada “Sistema de Gestão Integrada”, que deverá suprir as necessidades atuais de seus usuários, contemplando, ainda, um módulo de Gestão de Projetos. Desta feita, não serão trabalhadas em grandes melhorias no SGE, com a finalidade de aguardar a migração para o novo sistema.

## **10.2 Monitoramento e controle das metas no âmbito setorial**

Compete aos setores orientar os seus integrantes para o cumprimento das ações a ele atribuídas, em obediência ao que preconiza o Plano Estratégico e os Planos de Gestão anuais. Nesse sentido, cada meta deve ser esmiuçada em um plano de ação, com várias tarefas intermediárias, que devem ser atribuídas aos integrantes da equipe de trabalho do setor.

No decorrer da fase execução, alguns desvios foram percebidos no que se refere à eficiência dos setores na gestão das metas e entregas estratégicas sob sua incumbência, tais como:

- Deficiências na gestão e liderança das equipes setoriais;
- Divisão inadequada das metas e tarefas dentre os integrantes do setor;
- Baixo controle quanto às etapas e prazos intermediários das metas e entregas em andamento no setor;
- Baixo envolvimento das unidades operacionais na execução das metas e entregas das Diretorias, Comandos e demais órgãos ao nível tático da estrutura organizacional.

## **10.3 Atribuição de metas e entregas aos setores e comissões**

Como desdobramento do Plano Estratégico, a atribuição das metas e entregas foi materializada pelos Planos de Gestão. Neles, a depender da afinidade e pertinência com a matéria, foram distribuídas as ações dentre os diferentes setores da corporação. Além disso, recorrendo-se à designação de comissões, foram instituídos grupos de trabalho para a condução de iniciativas específicas, de caráter multidisciplinar e de interesse estratégico.



Ocorre que, nos trabalhos de monitoramento, foram notadas algumas inconsistências na maneira como tais metas foram atribuídas, dificultando a execução, o controle e a responsabilização sobre elas:

- Quantidade de ações excessiva ou reduzida por setor;
- Deficiências na gestão e controle sobre as comissões instituídas.

#### **10.4 Emprego dos oficiais de ligação**

Os oficiais de ligação setorial foram designados para atuarem como ponto focal junto à APO, prestando-lhe as informações e os detalhamentos sobre o andamento das iniciativas, ações e metas atribuídas ao seu setor. Além disso, assessoram o responsável pelo órgão de direção setorial, ao qual se encontra subordinado, no que tange aos assuntos relacionados à gestão estratégica.

Acontece que os Oficiais designados para o exercício deste trabalho de assessoria nem sempre atuaram em conformidade às atribuições firmadas pela Política de Gestão Estratégica, o que implica em alguns desvios da finalidade pensada para este encargo, tais como:

- Participação nas reuniões de monitoramento estratégico como substituto do responsável direto e funcional do setor - comandante, chefe ou diretor;
- Liderança e gestão das metas e entregas do seu setor, atribuição que é de competência do comandante, chefe ou diretor;
- Elevada rotatividade dos Oficiais engajados na missão.

#### **10.5 Gestão das reuniões de monitoramento estratégico**

A RME é o momento de apresentação do balanço parcial das metas e entregas atribuídas aos setores, subsidiando a análise da evolução das iniciativas estratégicas e dos riscos ao alcance dos objetivos estratégicos, dentre outros assuntos relacionados à gestão estratégica da corporação.

Neste ciclo, verificou-se a necessidade de ajustes quanto ao planejamento, execução e controle destas reuniões, contemplando os tópicos a seguir:

- Frequência de realização das RME;
- Baixa assiduidade dos gestores nas RME;
- Passividade dos setores durante a participação nas reuniões.

#### **10.6 Gestão dos indicadores institucionais**

Os indicadores institucionais servem de baliza para a execução das ações estratégicas, otimizando o monitoramento e a avaliação dos resultados.

Na Corporação, foram instituídos mediante o Caderno de Indicadores Institucionais publicado no BGO nº 181, de 30 de setembro de 2020.

Aos setores, cabe a aferição dos indicadores conforme periodicidade definida no documento supracitado. Compete à APO o monitoramento, coleta e tratamento dos dados produzidos.

No Plano Estratégico 2020-2024, somente uma parcela das ações propostas foram associadas aos indicadores institucionais, sendo estas



rotuladas como “metas”; para as entregas de caráter qualitativo, não se aplicaram indicadores.

No ano de 2022, foi realizada a primeira coleta de resultados dos indicadores institucionais, contemplando os anos de 2021 (1º e 2º semestre) e 2022 (1º semestre). Neste processo, somente uma parte dos setores responsáveis se manifestou. Os resultados informados foram base para a elaboração do Relatório Técnico publicado no BGO n.º 176, de 20 de setembro de 2023.

No ano de 2024, foi realizada uma nova coleta dos indicadores institucionais, referente ao período compreendido entre o segundo semestre de 2022 e o segundo semestre de 2023. Nesse momento, foi constatado um maior engajamento dos setores, conforme publicado no BGO n.º 154, de 15 de agosto de 2024.

De todo modo, desta experiência, tomam-se as seguintes notas quanto ao uso dos indicadores como ferramenta de gestão no CBMAL:

- Baixa utilização dos indicadores institucionais como referência para a execução das ações propostas nos Planos de Gestão;
- Baixa iniciativa dos setores quanto à aferição e reporte periódico dos indicadores que lhe foram atribuídos;
- Monitoramento e controle dos indicadores institucionais ainda incipiente.

## **10.7 Gestão de projetos estratégicos**

Dentre as iniciativas previstas no Plano Estratégico do CBMAL, foram tipificadas como projetos estratégicos: Projeto de Expansão; Escritório de Projetos; Biblioteca Digital; Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Este conjunto de ações, cujo planejamento e gestão carecem de uma metodologia específica e mais elaborada, oficialmente representa o 1º Portfólio de Projetos do CBMAL.

O ano de 2023 foi dedicado à estruturação do Escritório de Projetos do CBMAL, sendo este a unidade central para a condução da gestão de projetos na instituição. Neste percurso, as seguintes ações foram realizadas ao longo do ano: alocação e capacitação de pessoal; visitas de benchmarking; estudo de metodologias, processos e artefatos; e avaliação da maturidade em projetos do CBMAL. Tais etapas foram basilares para a criação do setor supracitado, que se deu no início da gestão de 2024.

Em que pese a importância desta iniciativa e sua íntima relação com a gestão estratégica, restam outros desafios para a evolução da gestão de projetos no CBMAL. Dentre estes, pode-se mencionar:

- Emprego de pessoal específico para a condução da gestão de projetos na instituição, em detrimento à outras atribuições, visto que é uma área que carece de muitos esforços para ser desenvolvida;
- Apoio institucional para execução dos projetos estratégicos seguindo a metodologia proposta;
- Baixa maturidade institucional para a integração da gestão de projetos à gestão estratégica.



## **10.8 Governança corporativa**

A governança corporativa é o sistema pelo qual a organização é dirigida, administrada, controlada e incentivada, envolvendo o seu conjunto de costumes, regulamentos e relacionamentos para o alcance dos interesses institucionais. O grau de maturidade em governança, portanto, reflete sobre o quão ordenados estão os principais arranjos institucionais, dentre eles a gestão estratégica.

Neste sentido, como entraves à obtenção dos melhores resultados das ações planejadas ao nível estratégico, notam-se os seguintes pontos:

- Baixa conscientização das lideranças quanto ao caráter prioritário da gestão estratégica para o desenvolvimento organizacional;
- Baixa integração e cooperação entre os setores no desenvolvimento dos trabalhos de interesse estratégico;
- Necessidade de gestão continuada sobre os fatores críticos de sucesso que viabilizam as iniciativas estratégicas;
- Necessidade de redefinição de papéis, responsabilidades, processos e outros arranjos institucionais.

## **10.9 Cultura organizacional**

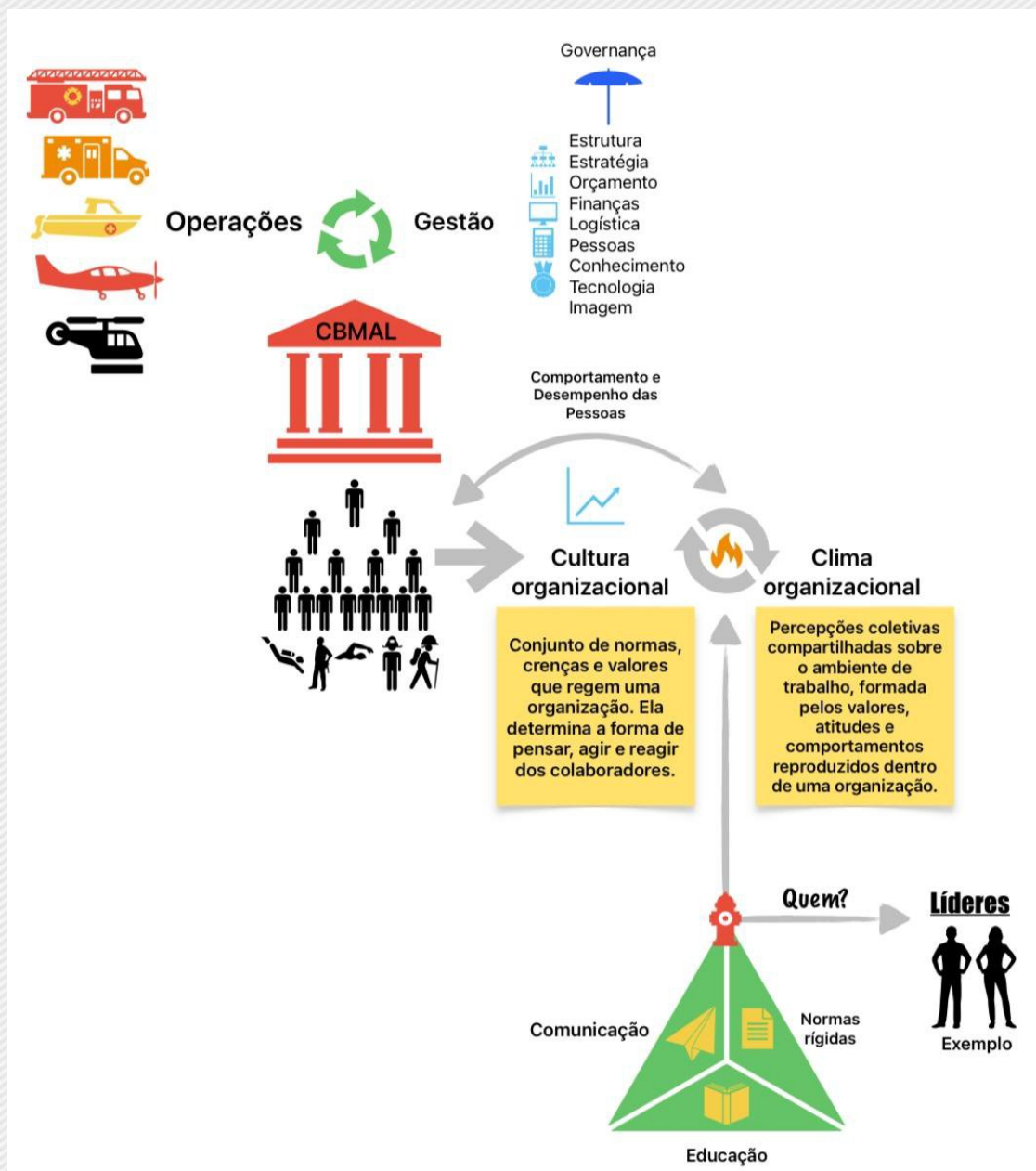
A cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças e valores que regem uma organização. Ela determina a forma de pensar, agir e reagir dos colaboradores, possuindo íntima relação com outros fatores sociais, com destaque ao clima organizacional, conforme ilustrado na Figura 1.

Questões relativas à cultura organizacional atuam como obstáculos à institucionalização da gestão estratégica no âmbito do CBMAL, tais como:

- Resistência às mudanças organizacionais;
- Priorização do trabalho ordinário em detrimento das ações estratégicas;
- Responsabilização ineficaz dos gestores pelo não cumprimento de normas, prazos e determinações;
- Desconhecimento do potencial do planejamento e da gestão estratégica para o desenvolvimento organizacional;
- Clima organizacional desfavorável.



**Figura 1:** Influência da cultura e do clima organizacional na gestão estratégica do CBMAL



**Fonte:** Elaborado pela APO



Tomando por base as lições aprendidas supracitadas, propõe-se, no quadro a seguir, as seguintes ações para a correção do rumo da gestão estratégica no âmbito do CBMAL:

| <b>Nº</b>                                      | <b>Lições aprendidas</b>   | <b>Ações corretivas (o que fazer?)</b>   |
|--|--|--|
| <b>1 Engajamento dos setores</b>               | Descumprimento de prazos e baixa execução das metas e entregas.  | Ações educativas e reforço na comunicação; responsabilização funcional para descumprimentos não justificados.                    |
|  | Desatenção ao escopo proposto para as metas e entregas.  | Instrução preliminar dos setores como preparo para execução das metas.   |
|  | Baixa assiduidade dos gestores nos atos pertinentes à gestão estratégica.  | Registro de frequência e envio à autoridade superior para providências cabíveis.   |
|  | Alimentação inadequada, pendente ou intempestiva do SGE.   | Instrução preliminar dos setores para a alimentação correta do sistema; responsabilização funcional.                             |
| <b>2 Monitoramento e controle das metas</b>    | Deficiências na gestão e liderança das equipes setoriais.  | Ações educativas; responsabilização funcional; substituição de gestores.   |
|  | Divisão inadequada das metas e tarefas dentre os integrantes do setor.   | Adoção de práticas e ferramentas de gestão de tarefas no âmbito dos setores.   |
|  | Baixo controle quanto às etapas e prazos intermediários das metas e entregas em andamento no setor.                  |  |
|  | Baixo envolvimento das unidades subordinadas no cumprimento das metas do setor.                                      | Emprego dos Oficiais pertencentes às OBM subordinadas na liderança e execução das metas e entregas.                              |
| <b>3 Atribuição de metas e entregas</b>        | Quantidade de ações excessiva ou reduzida por setor.   | Realinhamento e padronização da quantidade de metas e ações junto aos setores.   |
|  | Dificuldade na gestão e controle sobre as comissões instituídas.   | Regulamentação do trabalho das comissões no âmbito do CBMAL; adoção da gestão de projetos em substituição em parte às comissões. |
|  | Acúmulo de funções e encargos pelos BMs encarregados da execução das metas e entregas.                               | Adoção de práticas e ferramentas de gestão de tarefas no âmbito dos setores; redistribuição e movimentação de pessoal.           |
| <b>4 Oficiais de ligação</b>                   | Substituição do comandante, chefe ou diretor responsável pelo setor nas reuniões de monitoramento e atos correlatos. | Determinação da presença dos comandantes, chefes ou diretores nas RME, conforme preconiza a PGE.                                 |
|  | Liderança e gestão das metas e entregas atribuídas ao seu setor.   | Adoção de melhores práticas de gestão de tarefas no âmbito setorial.   |
|  | Elevada rotatividade dos Oficiais engajados na missão.   | Intervenção da DP com vistas a amenizar a rotatividade de Oficiais no CBMAL.   |
| <b>5 Gestão das RME</b>                        | Frequência de realização das RME.  | Realização periódica das RME.  |
|  | Baixa assiduidade dos gestores nas RME.  | Determinação da presença dos comandantes, chefes ou diretores nas RME, conforme preconiza a PGE.                                 |
|  | Passividade dos setores durante as RME.  | Adotar práticas que permitam a participação mais ativa dos gestores setoriais no decorrer das reuniões.                          |
| <b>6 Gestão dos indicadores institucionais</b> | Baixa utilização dos indicadores como referência para a execução das ações propostas no Plano de Gestão.             | Instrução preliminar dos setores para emprego dos indicadores; acompanhamento periódico dos indicadores institucionais.          |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Baixa iniciativa dos setores quanto à aferição e reporte periódico dos indicadores que lhe foram atribuídos.                    | Continuidade do processo de coleta dos resultados dos indicadores junto aos setores responsáveis.   |
|  | Monitoramento e controle dos indicadores institucionais ainda incipiente.   | Tratamento da base de dados dos indicadores; criação de dashboards para gestão dos indicadores institucionais; elaboração de relatórios semestrais dos indicadores. |
|  | Quantidade excessiva de indicadores   | Definir e focar nos principais indicadores para a instituição.  |
| <b>7 Gestão de projetos estratégicos</b> | Emprego de pessoal específico para a condução da gestão de projetos na instituição.   | Designação de pessoal na APO para trabalhar especificamente com as atividades do Escritório de Projetos.  |
|  | Apoio institucional para execução dos projetos estratégicos seguindo a metodologia proposta.                                    | Articulação e gestão por parte do alto-comando para potencializar o uso da metodologia definida pelo Escritório de Projetos.  |
|  | Baixa maturidade institucional para a integração da gestão de projetos à gestão estratégica.                                    | Emprego da metodologia de gestão de projetos com vistas a contribuir com a gestão estratégica e aumento da maturidade organizacional.                               |
| <b>8 Governança corporativa</b>          | Baixa conscientização das lideranças quanto ao caráter prioritário da gestão estratégica para o desenvolvimento organizacional. | Adoção de práticas de gestão, educação e comunicação para priorização dos atos e entregas da gestão estratégica.  |
|  | Baixa integração entre os setores no desenvolvimento dos trabalhos de interesse estratégico.                                    | Articulação e gestão por parte do alto-comando para potencializar o trabalho integrado e intersetorial no CBMAL.  |
|  | Necessidade de gestão continuada sobre os fatores críticos de sucesso que viabilizam as iniciativas estratégicas.               | Intervenção do alto-comando para viabilizar as condições necessárias ao cumprimento das metas e entregas.   |
|  | Necessidade de redefinição de papéis, responsabilidades, processos e outros arranjos institucionais.                            | Redefinição da política de governança corporativa entre todos os atores institucionais.   |
| <b>9 Cultura organizacional</b>          | Resistência às mudanças organizacionais.  | Adoção de práticas e ferramentas de gestão da mudança.  |
|  | Priorização do trabalho ordinário em detrimento das ações estratégicas.   | Ações educativas, capacitação continuada, endomarketing e comunicação corporativa.  |
|  | Desconhecimento do potencial do planejamento e da gestão estratégica para o desenvolvimento organizacional.                     |   |
|  | Responsabilização ineficaz dos gestores pelo não cumprimento de normas, prazos e determinações.                                 | Implementação de práticas e medidas de responsabilização funcional.   |
|  | Clima organizacional desfavorável.  | Monitoramento por meio de pesquisa de clima; intervenção do alto-comando com vistas à melhoria do clima organizacional e do moral da tropa.                         |



## 11. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

11.1. Os órgãos aos quais advierem responsabilidades, decorrentes do presente Relatório, deverão adotar as providências julgadas necessárias no âmbito de suas atribuições;

11.2. Os casos omissos serão resolvidos, em primeira instância, pelo Assessor de Planejamento e Orçamento; em segunda instância, pelo Subcomandante Geral; e, em última instância, pelo Comandante Geral do CBMAL.

## 12. REFERÊNCIAS

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS. **Plano Estratégico 2020-2024**. Maceió, AL, 2020.

\_\_\_\_\_. **Caderno de Indicadores Institucionais**. Maceió, AL, 2020.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2020/2021**. Maceió, AL, 2021.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2022**. Maceió, AL, 2022.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2023**. Maceió, AL, 2023.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2024**. Maceió, AL, 2024.

\_\_\_\_\_. **Política de Gestão Estratégica do CBMAL**. Maceió, AL, 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2020/2021**. Maceió, AL, 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2022**. Maceió, AL, 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2023**. Maceió, AL, 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2024**. Maceió, AL, 2024.

Quartel em Maceió - AL, janeiro de 2025.

**MARCOS PAULO SEARA BARBOSA – TEN CEL BM**

Assessor de Planejamento e Orçamento